

### Erfahrungen aus der Praxis der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Seel, Hans-Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seel, H.-J. (1993). Erfahrungen aus der Praxis der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. *Journal für Psychologie*, 1(2), 34-38. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-22201>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

cen hat, von einer Fachzeitschrift akzeptiert zu werden? Welche Zeitschrift wollte bisher überhaupt Stellungnahmen von Praktikern? Das *Journal für Psychologie* versucht es. Bis der richtige Weg gefunden ist, müssen sicher noch einige Erfahrungen gesammelt werden.

## Literatur

- Froessler, R., Selle, K. u. a. (1991): Auf dem Weg zur sozial und ökologisch orientierten Erneuerung? Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere in der Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Darmstadt: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur in Kooperation mit dem WOHNBUND-Verlag für wissenschaftliche Publikationen
- Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Horkheimer, M. (1932): Geschichte und Psychologie. In A. Schmidt (Hg.), Kritische Theorie – eine Dokumentation, Bd. 1, 9-30. Frankfurt/M.
- Kaiser, H. J. & H.-J. Seel (1981): Sozialwissenschaft als Dialog. Die methodischen Prinzipien der Beratungsforschung. Weinheim: Beltz
- Narr, W.-D. (1988): Das Herz der Institutionen oder strukturelle Unbewußtheit – Konturen einer politischen Psychologie als Psychologie staatlich-kapitalistischer Herrschaft. In: H. König (Hg.), Politische Psychologie heute. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Seel, H.-J. (1991): Auf dem Weg zu einer Psychologie gesellschaftlicher Institutionen. Erfahrungen mit dem Konzept regelgeleiteten Handelns in der ökologischen Stadterneuerung. In: G. Jüttemann (Hg.), Individuelle und soziale Regeln des Handelns. Heidelberg: Asanger
- ders. (1992): Psychologie der Megamaschine. Zu den Strukturkräften in der menschlichen Naturbeziehung. In: H.-J. Seel, R. Sichler & B. Fischerlehner (Hg.), Mensch und Natur. Zur Psychologie einer problematischen Beziehung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Volmerg, B. (1992): Debatten und Kontroversen. *Journal für Psychologie*, Heft 1, 36-42

## Erfahrungen aus der Praxis der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

*Hans-Jürgen Seel*

Der folgende Text ist das überarbeitete Transkript eines Gesprächs, das H.-J. Seel mit drei PsychologInnen der *tpm* GmbH am 12.9.1992 führte. *tpm* (*team für psychologisches management*, mit Sitz in Bubenreuth b. Erlangen und in Schwalmthal) ist ein Management-Institut, das mit ca. 40 Psychologen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und -förderung arbeitet.

Die Gesprächspartner: *Ulrike Hess*, Dipl.-Psych. 1968 in Erlangen; danach zunächst wiss. Ass an der Universität Erlangen-Nürnberg in einem Sonderforschungsbereich (Grundlagenforschung). Mitbegründerin der Firma *tpm* (1969), ab 1973 zwei Jahre Geschäftsführerin von *tpm*; bis heute ständig freie Mitarbeiterin mit unterschiedlichen Zeiteinheiten (Familie/Kinder); *Arno Schmitt-Planert*, Dipl.-Psych. 1972 in Erlangen; zunächst Beschäftigung in der Perso-

nalabteilung eines großen Werks aus dem Metallbereich, ab April 1973 Angestellter bei *tpm* und ab 1976 einer von (auch derzeit) zwei Geschäftsführern; Ingrid Weeger, Dipl.-Psych. 1990 in Erlangen; als Praktikantin und als studentische Mitarbeiterin und nach Abschluß des Studiums als freie Mitarbeiterin bei *tpm*.

Die Fragestellungen des Gesprächs waren in vier große Bereiche gegliedert:

1. Inwieweit sind die Gesprächspartner durch das Studium auf ihre derzeitige Tätigkeit vorbereitet worden?
2. Wie und in welchem Umfang werden bei der derzeitigen täglichen Arbeit wissenschaftliche Forschungsergebnisse der Psychologie herangezogen?
3. Fühlen sich die Gesprächspartner in ihrer beruflichen Identität als Psychologie wohl und gesellschaftlich anerkannt?

4. Inwieweit fühlen sie sich durch die psychologischen Fach- und Berufsverbände angemessen vertreten?

Wie kaum anders zu erwarten, ergaben die Stellungnahmen zu den Fragen ein Bild, das z. T. differenziert werden muß nach dem ganz individuellen beruflichen Werdegang und entsprechenden Erfahrungen der einzelnen: So müssen bspw. bezüglich der Frage, inwieweit die GesprächspartnerInnen durch das Studium auf ihre Arbeit vorbereitet worden sind, Unterschiede konstatiert werden zwischen denen, die vor 20 Jahren ihr Studium abgeschlossen haben, und der jungen Kollegin:

U: „... bei uns gab es ja noch nicht das Fach ABO-Psychologie, als wir studiert haben. Das einzige, was überhaupt etwas mit Industrie oder Wirtschaft zu tun hatte, das hieß Betriebspsychologie. Das war aber rein Arbeitsplatzorganisation; man hat halt etwas gelernt über den Tagesrhythmus und über Lautstärke. Es war wirklich sehr technologisch. Insoweit *bin ich bei meinem Studium auf meine jetzige Tätigkeit überhaupt nicht vorbereitet worden.*“

Allerdings muß diese Aussage in einer Hinsicht eingeschränkt werden:

A: „Dadurch, daß unsere *tpm*-Tätigkeit in den 70er Jahren die Weitergabe von psychologischen Inhalten an andere war, hat mir das Studium für diese Tätigkeit sehr viel gegeben.“

Und dafür waren einige Inhalte der universitären Ausbildung recht gut geeignet. Genannt wurden speziell psychoanalytische Konzepte wie z. B. die Abwehrmechanismen, das Homansche Dreieck, die Heiderische Theorie u. ä.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich jedoch, wenn es um mehr geht als bloße Wissensvermittlung wie an der Universität, wenn also Wissen angewandt und umgesetzt werden muß in praktisches Handeln. Dann hat auch die jüngere Kollegin Probleme, obwohl sie in ihrem Studium durchaus einiges aus der ABO-Psychologie gelernt hat:

I: „... aber ich hatte nie das Gefühl, eine Verbindung zu haben zwischen Theorie und Praxis.“

Das große Problem ist, wie man mit dem Wissen umgehen soll, das zunächst für die Erlangung von Zertifikaten durch seine Reproduktion innerhalb der Institution Wissenschaft aufgenommen wurde:

A: „*An der Uni haben wir gelernt, exakt das wiederzugeben, welche Vorstellung der Professor darüber hat*, aber nicht, welche Vorstellung sich bei uns damit verbindet oder daß da ein anderer – ein Kollege des Professors – eine andere Vorstellung hat. Das kann man sich zwar anlesen, das kann man ihm aber nicht sagen. Das kann man ihm deswegen nicht sagen, weil – je mehr Konkurrenz dieser Professor im eigenen Fachgebiet sieht, desto mehr beschränkt er sich auf sich selbst als die ‚rein selig machende Vorstellung‘ ... Und das ist für einen Studenten nicht gut, wenn er dann etwas anderes behauptet ... Insofern haben wir wiedergekauft – ich glaube, meinen Kollegen damals ging es genauso –, was wir dachten, was der sich so denkt oder was in einem Buch stand, das der geschrieben hatte. Aber wie man da später damit umgeht, wie man das in Relation zu anderen Theorien setzt, das ist im Studium nicht vermittelt worden.“

Auch für die jüngere Kollegin ist es so, daß ...

I: „... immer noch bestimmte Personen bestimmte Konzepte vertreten und daß es im Wissenschaftsbetrieb immer noch, wie eh und je, Konflikte, Differenzen usw. gibt, wo man sich wie in einem Dschungel bewegt ... Also für mich war (es) z. B. immer ein Erlebnis bei einem Psychologenkongreß von der Deutschen Gesellschaft oder vom BDP, ... da zu erfahren, das meiste interessiert mich gar nicht ... und für mich gesehen – manches nur hohle Luft war, mit wenig Hintergrund ...“

Damit bleibt vor allem die Methoden-ausbildung als praktisch relevant übrig, und zwar „Methoden“ in zweierlei Hinsicht; als praktisches Vorgehen und als Verfahren zur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung:

U: „... alles, was ich im Verlauf meines Studiums gelernt habe in Gesprächsverhalten, Gesprächstherapie ... ist direkt in mein Verhalten eingegangen, wenn ich mit Leuten, mit Kunden spreche ... Was sehr stark in die jetzige Tätigkeit eingeht, das ist alles, was ich über Testtheorie und Diagnostik erfahren habe.“

A: „*Was mir stark geholfen hat, das ist der methodische Teil*, den wir in Erlangen hatten. Der hat mich sowohl in meinem Denken wie auch in der differenzierten Sicht (beeinflußt), daß das, was wir anderen weitererzählen, bestimmten Wahrscheinlichkeiten entspricht. Und dieses Umgehen

mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten, das Umgehen mit Grundgesamtheiten, mit Einzelbeispielen ...“

Allerdings wird diese Einschätzung von der jüngeren Kollegin in einer Hinsicht stark relativiert:

I: „Darüber hinaus ist bei mir aber z. T. so ein Unmut entstanden über das, was ich über die methodische Ausbildung in Erlangen erfahren habe. Es hat mir dann zunehmend etwas gefehlt, da die Ausbildung in Erlangen auch sehr quantitativ orientiert ist. Ich habe mich dann auch zunehmend interessiert für qualitative Forschungsmethoden, die ich dann auch versucht habe, in meiner Diplomarbeit zu nutzen. Das hat mich auch dazu geführt, darüber nachzudenken, daß das ja auch eine Form von Hören und Aufnehmen ist, was andere sagen und berichten, ohne das vorschnell in irgendwelche Kategorien zu stecken. Oder immer schon praktisch ein Denkraster über ein Thema zu stülpen oder sehr schnell einzuschränken, ist das jetzt ein Motivproblem ...“

Was ebenfalls schmerzlich empfunden wird, ist der Mangel an theoriegeschichtlicher Reflexion im Studium:

I: „... wie sind Theorien eigentlich entstanden, d. h. einen breiteren Hintergrund zu bekommen, *in welchem historischen Kontext oder in welchem philosophischen Kontext wurde so eine Theorie gedacht* ... was heißt es jetzt eigentlich, wenn wir immer noch über Abwehrmechanismen heute reden, was ja eigentlich zu einer Art Alltagstheorie geworden ist, und jeder weiß, was eine Verdrängung ist oder meint es zu wissen. Das sind Fragen, wo ich meine, daß sie nur unzureichend an der Uni beantwortet werden.“

Beim Übergang zwischen Studium und Beruf haben diese Mängel in der Ausbildung nur bei der Gesprächspartnerin U. eine Art „Praxischock“ verursacht. Sie arbeitete nach dem Studium noch an der Universität weiter, als wissenschaftliche Assistentin in einem Sonderforschungsbereich. Als sie dann bei *tpm* arbeitete ...:

U: „...als wir unsere ganzen Konzepte fertig hatten und gedacht hatten, mit diesen Programmen kann man jetzt heraus gehen in die Industrie und man macht dann solche Seminare ... Da ist man manchmal konfrontiert mit Menschen, die einem das nicht so abnehmen und sagen, das stimmt nicht, so wie Sie das erklären, das ist nicht praktika-

bel ... Zunächst tendiert man ja dann zur Vertretung der reinen Lehre und der Wissenschaft und man muß wahrnehmen – das ist vielleicht ein Schock – daß man solche Konzepte nicht als reine Lehre vermitteln kann, sondern daß man überall auch Zugeständnisse machen muß und sagen muß, so schön ein Modell ist, man kann es nicht hundertprozentig auf eine Gruppe anwenden, sondern man muß immer erst die Situation der Menschen ansehen, ob so etwas überhaupt in deren Situation hineinpaßt.“

Die anderen beiden GesprächspartnerInnen hatten solche Erlebnisse nicht so stark, weil sie bereits während des Studiums bei Praktika und als Ferienjobs in dem Bereich gearbeitet hatten, der später zu ihrem Beruf wurde. Von ihnen wurden allenfalls geringfügige Wechsel im alltäglichen Lebensablauf konstatiert.

Auf die Frage nach ihrem derzeitigen Verhältnis zur wissenschaftlichen Forschung in der Psychologie wurde berichtet, daß sie nur selten, aber dann gezielt nach Fachliteratur zu bestimmten Problemen suchen. Sie versuchen, sich allgemein einen Überblick zu schaffen bzw. zu erhalten über das, was „in der Psychologie läuft“ – z. B. durch Lesen von *Psychologie Heute*, *Psychologie Report* und der *Psychologischen Rundschau*. Stehen direkte Fragen an, so erkundigt sich die jüngere Kollegin auch schon einmal bei ihren in der Wissenschaft tätigen Freunden; ansonsten bitten sie Praktikanten, in der Literatur nachzusehen und einen Bericht zusammenzustellen. Aber ...

A: „So wie es ausgearbeitet wird, so hilft es nicht. Aber das, was darin steht, kann man weiter bearbeiten, so daß es hilft ... Die Hilfe besteht eigentlich darin, daß jemand aus mehreren Veröffentlichungen heraus oder aus dem Studium heraus etwas zusammenstellt und dies zur Verfügung stellt. Aber das ist selber noch nicht das, was wir brauchen.“

Auf solchen Grundlagen werden dann neue Arbeitskonzepte entworfen, wobei die erfahrenen Praktiker recht schnell beurteilen können, was ihnen hilft und was für eine Umsetzung absolut untauglich ist – aber das haben sie sich außerhalb der Universität aufgrund der langjährigen Berufserfahrung selbst aneignen müssen.

Wie steht es nun mit der beruflichen Identität als Psychologe bzw Psychologin? Diese

Frage wurde einmal auf der *gesellschaftlichen* Ebene als Frage nach der gesellschaftlichen Anerkennung und zum anderen auf der *persönlichen* Ebene nach dem Sich-Wohlfühlen als Psychologe gestellt.

A: „Ich glaube, daß wir *gesellschaftlich gesehen*, aber das bezieht sich jetzt nur auf die Arbeit bei *tpm*, eine wichtige Rolle für den einzelnen spielen können. In dem Sinne habe ich mich immer mit meiner Profession als Psychologe identifiziert. Das nimmt immer noch mehr zu, und da hat die Psychologie, so wie wir damit umgehen, eine wichtige gesellschaftliche Funktion.“

U: „Man kann auch etwas verhindern als Psychologe bei Leuten, wo es sonst viel schlechter laufen würde und viel unmenschlicher ...“

I: „Ich denke, daß es schon eine wichtige Unterstützung (ist), die man da geben kann. Für mich persönlich ist es eine sehr positive Erfahrung, eigentlich eher in einem Bereich zu arbeiten, wo ich eben präventiv tätig bin als in einem Bereich, wo ich dann nur noch mit sehr großen Problemen konfrontiert bin oder mit welchen, die schon eskaliert sind. Und es ist für mich auch eine sehr motivierende Tätigkeit in dem Sinne, weil ich einfach spüre, da kann ich mehr bewegen als in anderen Feldern, also zum Beispiel in der Therapie.“

Dabei ist es allerdings äußerst wichtig, ... „... darüber nachzudenken, wo habe ich *ethische Richtlinien für meine Tätigkeit als Psychologe* und wo ziehe ich Grenzen ... Eine Aufgabe, die ich für mich persönlich als Psychologe wahrnehme, aber auch als gesellschaftliche Aufgabe, ist es, mein Tun zu reflektieren und dann zu entscheiden, was will ich tun und was will ich nicht tun. Es gibt ja gerade im Bereich Personalauswahl sicher Institute oder Firmen, die ich nicht unterstützen würde, die vielleicht auch nicht psychologisch vom Hintergrund her sind. Aber da ist es wichtig, Klarheit zu schaffen und eine eigene Position zu definieren.“

Unter diesen Perspektiven fühlen sich alle drei im Grunde sehr wohl in ihrer Haut als Psychologe. Auf der gesellschaftlichen Ebene allerdings ...

A: „Nein, ich glaube, daß die Bedeutung (unserer Arbeit) weder innerhalb der Psychologie, z.B. bei dieser riesigen Riege von klinischen Psychologen oder bei Psychologen, die anders, z.B. an Universitäten, ar-

beiten, so anerkannt wird, noch außerhalb der Psychologie, also bei Ingenieuren, Juristen etc. Aber bei dem einzelnen Menschen, dem damit geholfen wird, bei dem ja ...“

U: „Ich denke, sie (unsere Arbeit) wird insofern anerkannt, indem wir als Fachleute für bestimmte Problemlösungen akzeptiert werden. Jeder unserer Auftraggeber erkennt uns als Psychologen an, wenn er *tpm* zu Hilfe ruft, um ihm bei Problemen zu helfen. So eher als Beratungsinstitut. Daß jetzt wir Psychologen sind und andere Beratungsinstitute vielleicht Betriebswirte, da ist die Anerkennung – glaube ich – in gleicher Weise da.“

Aber:

A: „... Ich glaube, je besser wir unseren Job machen, desto weniger wird das gesehen. Weil, *wenn wir unsere Aufgabe wirklich gut machen, dann tun wir sie so, daß wir selber nicht im Vordergrund stehen*. Dann braucht man sich auch nicht zu wundern, wenn es gar nicht so anerkannt wird, weil der Beitrag als solcher nicht entdeckt wird, den wir dabei haben ... Ich meine, daß unsere Arbeit nicht in dem Maße anerkannt wird, wie wir tatsächlich im Einzelfall helfen können. Da ist eine Lücke.“

Damit waren die anderen zunächst nicht einverstanden, es bedarf der Präzisierung:

A: „Wenn wir unsere Aufgabe gut machen, sind wir als Katalysator tätig. Und ein Katalysator verschwindet innerhalb des Autos. Keiner von uns hat wahrscheinlich schon einmal einen Katalysator gesehen. Und was der aber jetzt wirklich bewirkt, das sieht man weniger, und der verschleißt sich dabei auch und muß ersetzt werden ... ich meine, wenn wir unsere Aufgabe gut machen, sind wir geringer eingeschätzt, als jemand, der eine andere Tätigkeit macht. Bei einem Ingenieur sehe ich eine Brücke, die hat er gemacht. Ich sehe, wenn ein Auto zusammengebaut wird. Unsere Leistung sieht man zunächst nicht. Wenn ein Betriebswirt eine Firma berät, dann kann er am Ende sagen, die Zahlen sind besser geworden. Er hat etwas Nachweisbares ...“

I: „Vielleicht sieht man sie nicht auf den ersten Blick. Ich zweifle, ob ich das Bild für mich so richtig akzeptieren könnte. Den Katalysator sieht man vielleicht auch nicht, aber man weiß, daß er da ist.“

U: „Man sieht den Unterschied vor allem zwischen vorher und nachher. Ich denke an eine Gruppe, die sich heillos zer-

streitet, z. B. zwei Abteilungen, die zusammengelegt werden und die jetzt miteinander arbeiten, und pausenlos gibt es da Ärger. Und jetzt sagt man, o.k., wir holen jetzt einen Berater, einen Psychologen, und der hilft Euch jetzt mal, miteinander klar zu kommen. Dann werden die Gruppen durchaus spüren, daß da jetzt ein Unterschied ist, wenn es der Psychologe gut macht und sie werden sagen, „Dank des Herrn Schmitt-Planert oder dank *tpm* haben wir es jetzt geschafft, ohne Streit miteinander auszukommen.“

A: „Das ist genau der Punkt. Wenn wir ausgezeichnet wären, dann würden die Leute sagen, ‚wir haben das selber geschafft‘.“

U: „Da bin ich genau derselben Meinung. Aber ohne Hilfe haben sie es eben nicht geschafft, sie haben dazu jemanden gebraucht ...“

Wenn die individuelle Selbstdarstellung des Psychologen in diesem Sinne unangemessen ist, wäre eine adäquate Darstellung und Vertretung des Psychologenberufs in der Öffentlichkeit durch die Verbände umso notwendiger. Hier sieht es allerdings schwarz aus:

A: „*Ich fühle mich genau darin zu wenig vertreten*, daß unsere Arbeit nicht per se attraktiv ist, nicht gleich gesehen werden

kann ... Und so soll auch die Interessensvertretung der Psychologen deutlicher *nach außen den Stellenwert unserer Tätigkeit* – gerade, weil man ihn nicht so sehen kann – deutlicher machen. Und was ich erlebe in unseren Berufsverbänden, ist das, was man im Grunde in jedem Berufsverband erlebt, menschliches Hin-und-her-Hick-Hack, unterschiedliche Vorstellungen, aber nicht die Vertretung unseres Standes so nach außen, daß wir eine bestimmte Attraktivität erhalten. Denn die Menschen verbinden mit Psychologen etwas Ungreifbares, was manchmal unheimlich ist, was Scharlatanerie ist ... also etwas, was man nicht greifen kann. Und da ist eine Aufgabe der Vertretungen unseres Standes, hier ein Selbstverständnis werden zu lassen, daß wir eine wichtige Funktion in unserer Gesellschaft haben.“

Diese Meinung findet einhellig Unterstützung:

U: „... ich denke auch, daß gerade *das Bild des Psychologen in der Öffentlichkeit von den Fachverbänden viel zu wenig überhaupt dargestellt wird*. Die kümmern sich überhaupt zu wenig darum, überhaupt Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, was ein Psychologe ist und das Bild ein wenig gerade zu rücken.“